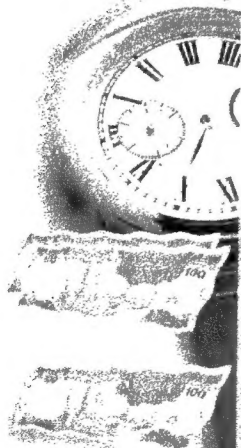


ناصر محمد العديلي

إدارة الوقت

دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت



يعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف تديره.
- الأشياء الأولية والأشياء الهامة.
- كيف نجعل الوقت يعمل لصالحك.
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها.
- تخطيط الوقت.
- أهم الأساليب العلمية لإدارة الوقت.
- ١١ - ١٠ - ٩ - ٨ - ٧ - ٦ - ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١ - ٠

الطبعة الأولى

١٩٩٤ - ١٩٩٥



ح) ناصر محمد العديلي، ١٤١٥ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

العديلي، ناصر محمد

ادارة الوقت.

... ص : ٢٤ سم

ردمك ٥-٤٠٥-٢٧ / ٩٩٦.

٢-السعودية ادارة الوقت

أ-العنوان

١٥/٢٦٢

ديوي ٦٥٨:٤٠٥

رقم الإيداع : ١٥/٢٦٢

ردمك : ٥-٤٠٥-٢٧ - ٩٩٦

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الامراء للنشر والتوزيع

الجازرة

ناصر محمد العديلي

إدارة الوقت

دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت

يعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف تديره
- الأشياء الأولوية والأشياء العامة
- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها
- تخطيط الوقت
- أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت
- الوصايا العشر لإدارة الوقت



الطبعة الاولى

1994 \ 1415

رقم قسم وزارة الاعلام :

974 م وتاريخ 1415\2\4

رقم الايداع

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف لا يجوز نشر
أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو تصويره
أو اقتزاع مادته العلمية بأيّة صورة دون موافقة
كتابية من المؤلف، ويمكن استخدامه كمصدر
والإشارة اليه .



تقديم :

أهمية الوقت :

" الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك .. "

هذا المثل العربي مادمي تطبيقنا له في حياتنا اليومية ؟
أشعر في قرارة نفسي اننا نحبه ولكن لا نطبقه بشكل فعال .. وهذا
في تقديري عائد الي نمط حياتنا الاجتماعية الذي اعتدنا عليه . اعتدنا
منذ الصغر علي عدم الانضباط في المواعيد .. وكثرة التسويف والتأجيل
وعدم التخطيط الدقيق والمسبق لادارة الوقت وكذلك عدم الالتزام في
المواعيد ..

ان الدين الاسلامي أوحى لنا بأهمية قيمة الوقت وتمثل ذلك في
مواعيد الصلاة والعبادات الاخرى وأهمية الالتزام بها .
كما ان الغرب اهتم في الوقت كقيمة انسانية في الحياة ، وقارنوا
أهمية الوقت بأهمية المال وقد يغفل المال في الأهمية لدي البعض ، وذلك
ان المال بالامكان تعويضه ، غير ان الوقت قد يصعب ذلك ..
انني في هذا الكتاب سأحاول ان اتناول موضوع الوقت كقيمة
انسانية في حياة البشر ، ومدى تأثير ضغوط الحياة العملية علي الوقت ،
وكيفية إدارته .

انني لأدعي تأليفا لهذا الكتاب ، بل إعدادا وتنظيما لافكار
عديده سبق أن تناولها العديد من الباحثين والكتاب الاجانب ، كان
المدف تقديم مادة علمية عربية في هذا الموضوع الحيوي والهام . والذي
أصم تحديا لهذا الجيل في ظل كثرة المعلومات وتعدد الادوار والمثيرات .
وقد حرصت ان يكون أسلوب عرضه مبسطا ، بعيدا عن النظريات . كما
ضمنته بعض التمارين والاختبارات والنماذج المبسطة بلغة سهلة رغبة

في إستفادة الكثيرين من القادة والمديرين ورجال الأعمال والمشرفين
والموظفين العاملين في مختلف القطاعات والميادين .. وطلبة الإدارة ،
ومعاهد ومراكز التدريب الإداري ...
أمل ان يحقق هذا الكتاب هدفه الموسوم .
والله ولي التوفيق ..

ناصر العديلي
الرياض 25 محرم 1415

الصفحة

محتويات الكتاب :

3	✓ - أهمية الوقت
7	✓ - ماهو الوقت
10	- الوقت كمال
15	✓ - إدارة الوقت
22	- الأشياء الأولية والأشياء العامة
29	✓ - التحكم في الوقت
31	- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك
46	- مشيقات الوقت
50	- أهم الطرق لأهم ثلاث مشيقات للوقت
75	- تخطيط الوقت
76	✓ - مبادئ أستغلال الوقت
83	- تحليل الوقت للمدير التنفيذي
85	- أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت
	- فكرة الجيب
	- أوراق المخطط
	- التأمل والتفكير
90	- دور التفويض في إدارة الوقت
96	- الاستفادة الفعالة من السكرتير
97	- أهمية تنظيم وقت السكرتير
99	✓ - الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية
101	- اقتراحات لإدارة الوقت
106	- المراجع والمواضيع

1

ماهية الوقت

ما هو الوقت :

يعرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه :

تلك المادة التي صنعت منها الحياة

ويمكن تحديد ماهية الوقت علي النحو التالي :

- الوقت هو الحياة

- الوقت لا يمكن شراءه

- الوقت لا يمكن تجميعه

- الوقت لا يمكن تجزئته

- الوقت لا يمكن تخزينه

- الوقت لا يمكن استئجاره

- الوقت لا يمكن اطالته

- الوقت لا يمكن استبداله بشيء غيره

- الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك

أبي مدير جيد للوقت

منذ عرفت أبي - اطلال الله في عمره - وهو يدير وقته بكفاءة واقتدار . فهو يستيقظ مبكراً مع الصائير ، يتناول فطوره بانتظام يوميا ثم يذهب الي عمله ويستمتع به مع زملائه . يتناول طعام الغدا ثم يخلد الي الراحة . هنيئة من الوقت وبعد صلاة العصر يمارس نشاطه وعمله الخاص به سواء كان في المزرعة او غيرها ثم يمضي بعض الوقت في زيارة اصدقاء وشرب القهوة والشاي معهم . قبل أذان المغرب بوقت قصير يعود الي المنزل ثم ينهي الصلاة وبعد اداء الصلاة في المسجد يعود الي المنزل لتناول قهوة المساء مع حيات التمر والاحاديث الودية مع افراد العائلة الموجودين في المنزل ؛ وحينما يستقبل في هذا الوقت بعض الاقارب . تستمر الجلسة والاحاديث العائلية حتي صلاة العشاء .

بعد اداء الصلاة في المسجد يعود ابي الي المنزل ، يرتدي ملابس خاصة في لقاء الجماعة او (الغيبة) وهو عبارة عن لقاء يومي مع مجموعة من اصدقاء ومعارفه يلتقون كل ليلة عند احدهم ، يتبادلون الاحاديث والسرور ويتناولون طعام العشاء حتي الساعة العاشرة والنصف او الحادية عشر . ثم يعود للمنزل للنوم والراحة حتي الصباح ..

ان هذا البرنامج اليومي المنتظم والممتع يمارسه ابي منذ ان كان موظفا وحتى بعد تقاعده منذ اكثر من خمسة عشر عاما . لاناذكر ان ابي استيقظ متأخرا او انه جلس الي ساعة متأخرة من الليل الا في حالة الضرورة مثل حضور زواج في المنزل او وجود وليمة متأخرة ..

ان ابي يدير وقته بفعالية بالفطرة والسليقة .. انه لم يقرأ عن كيفية ادارة الوقت في كتاب او مقالة ، غير انه اعتاد علي ممارسة عادات جميلة منذ الصغر وقد حافظ عليهما لقنا عته في جدواها ولانه يستمتع في حياته من خلال

ممارسة هذه العادات ..

أن مثل أبي كثيرون من الجيل الأول ممن يجيد إدارة وقته وحياته..

ان السؤال الذي يطرح نفسه هو : كم من الناس من هذا الجيل يدير

وقته بكفاءة ومتعة ؟

ان الاجابة علي مثل هذا السؤال هي التي جعلتني افكر في اعداد مثل هذا

الكتيب .

أوقات كالمال .. كيف تديره ؟

إن الوقت كالمال .. هذه حقيقة لا جدال فيها .

علي القادة ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين ادراكها ..
انها تصدق علي وقتهم ووقت العاملين معهم ، فالتأخر في انهاء المهمة
او المشروع او في صنع اي قرار يمكن ان يتسبب في انخفاض كبير في
انجاز المهمة او في انخفاض ارباح المؤسسة او الشركة .
ان استثمار الوقت مثل استثمار المال ، وهذا الاستثمار يجعلنا نحرس علي
الاستفادة منه بفعالية .

حقائق حول إدارة الوقت :

- 1 - الوقت لا يمكن استعادته : فالوقت الضائع يمثل موردا رئيسيا لدي أي
منظمة (جهاز حكومي أو شركة أو مؤسسة)
- 2 - مقدار الوقت نفسه للجميع . فالיום هو 24 ساعة لكن العبارة في
استغلال تلك الساعات .
- 3 - يمكن تعظيم وزيادة الوقت : ان معرفة الفرق بين كمية الوقت
ونوعيته ضرورية في معرفة ادارته .
- 4 - يمكن تخصيص الوقت : ان العوامل المساعدة علي تخصيص الوقت لا حصر
ولا عد لها . وما اكثره في بيئتنا العربية علي وجه الخصوص .

هل أنت فعال في إدارة الوقت ؟

تمرين عملي للتعرف على فعاليتك في إدارة الوقت :

الرجاء قراءة هذه العبارات المشر التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة

الوقت بفعالية . أجب على هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدى

قيامك بعملك : (نقلا عن أ. دايل تيمت ، إدارة الوقت ، ت. وليد هوانه ، معهد

الإدارة العامة ، 1411 ، ص 70 - 71)

1 - احدد كل يوم وقتا بسيطا للتخطيط والتفكير في عملي.

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

2 - احدد اهدافا معينة ومكتوبة واحدد مواعيد لتحقيقها .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

3 - أعد قائمة عمل يومية وارتبها حسب أهميتها وانفذ اجمعها

في اسرع وقت ممكن .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

4 - أعرف قاعدة (80 - 20) واستخدمها في العمل (تشير

هذه القاعدة الى ان 80 % من فعاليتك ستظهر عندما

تنجز 20 % من أهدافك)

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

5 - أحتفظ بجدول مفتوح لكي اكون مستعدا

للأزمات والأمر غير المتوقعة .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

6- أفوض كل ما يمكنني الي الآخرين ليقوموا به .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

7- أطول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

8- أتناول غذاء خفيفا حتي لا أشعر بالجوع بعد الظهر .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

9- أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات

الشائعة (كالزوار ، والاجتماعات ، والمكالمات الهاتفية)

التي تعترض عملي باستمرار .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

10- أستطيع أن أقول لا عندما يطلب الآخرون وقتي

خاصة إذا كان ذلك سيعول دون اكمال انجاز المعام الرئيسية

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

تحليل الدرجات :

لكي تعرف درجتك اعط نفسك :

3 نقاط لكل اجابة " دائما "

نقطتين لكل اجابة " غالبا "

نقطة واحدة لكل اجابة " أحيانا "

صفر لكل اجابة " نادرا "

أجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية ، فإذا حصلت علي :

صفر - 15 الأفضل ان تفكر قليلا في إدارة وقتك .

15 - 20 لا بأس لكن يمكن لك أن تتحسن قليلا .

20 - 25 جيد جدا

25 - 27 ممتاز

28 - 30 ربما تكون قد عرفت الاجابة من قبل

2

الوقت في البيئة العربية

الوقت في البيئة العربية و المحلية:

حثنا الدين الإسلامي الحنيف علي الاهتمام في الوقت واستثماره في العبادة والأشياء النافعة . يقول تعالى : " والعصر ، ان الانسان لفي خسر ، الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات ، وتواصوا بها لحق ، وتواصوا بالصبر . " (سورة العصر)

وقال عليه أفضل الصلاة والسلام : " أغتنم خمسا قبل خمس : حياتك قبل موتك . وصحتك قبل سقمك . وفراغك قبل شغلك . وشبابك قبل هرمك . وغناك قبل فراغك . "

ويقول الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه :

" ان الليل والنهار يعملان بك فأعمل فيهما "

ويقول أحد السلف : " لو قلت اني قرأت عشرين الف مجلد لكان اكثر ، ولا أزال في مرحلة الطلب . ويقول : كتبت بأصبعي هاتين ألفي مجلد . " وهذا قاله في أوسط حياته وليس آخرها ...

ان هذا يدل علي اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت ، والاستفادة منه . ولعل الشعراء العرب خير من عبر عن أهمية الوقت واستثماره

يقول الشاعر أحمد شوقي :

دقات قلب المرىء قاتلة له ان الحياة دقائق وثوا
ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته : والوقت
أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

تأثير البيئة المحلية علي إدارة الوقت

تلعب البيئة المحلية دورا كبيرا في إدارة الوقت. وبشكل خاص البيئة الاجتماعية ، ونعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية ، العادات والتقاليد والاعراف والانماط الاجتماعية الأخرى. والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي عملية إدارة الوقت وتديره بشكل فعال . ويمكن النظر الي مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي :

1 - تعود الناس علي عدم تحديد الأهداف :

أعتاد غالبية الناس بشكل عام علي عدم الاهتمام بتحديد أهداف والسعي الي تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الاسبوع . وهذا بدوره انعكس علي اضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدي الكبار والصغار علي حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين

2 - تعدد المناسبات الاجتماعية :

نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية . كالأولائم ومناسبات الافراح التي نمضي فيها كثيرا من الوقت فنحن غالبا نعلم مني تبدأ هذه المناسبات ، ولكننا لانعرف مني تنتهي وكثيرا ما أجدنا خلالها الوقت الكثير . كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال عطلة الاسبوع والتي يمضيها الناس في الثروة أو لعب البلوت ساعات طويلة دون حساب للوقت . فكثير ما نمضي عطلة الاسبوع دون انجاز اعمال أخرى هامة وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الاسبوع . وربما يتكرر التأجيل اسابيع أخرى .

3 - الزيارات المفاجئة أو غير المخططة :

كما نجد ان ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيتنا الاجتماعية . مثل الزيارات المفاجئة من الاقارب أو الاصدقاء دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تلفونية للتأكد من وجود الانسان في منزله ومدى استعدادة للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه .

4 العواطف و المجلات الاجتماعية علي حساب الوقت :

ان العواطف الانسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجلات علي حساب الوقت . فنادرًا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه احد أقرابه أو اصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجئة في منزله أو في عمله . ان كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الاقارب والاصدقاء . وان وجدت وهذا نادر فأنما قد تغسر اجتماعيا بعدم التقدير أو عدم الاهتمام .

5 - التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات :

ان ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيتنا الاجتماعية . سواء كان ذلك في المنزل او في العمل . وقد يكون من اسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا اليها أنفا . وقد يكون التأجيل بسبب التعود علي التأجيل أو عدم الاهتمام والامبالاة بالوقت . هذا وسوف نقوم بأقتراح بعض الحلول لهذه المؤثرات علي ادارة الوقت في مكان اخر من هذا الكتيب .

3

إدارة الوقت
إدارة الحياة

إدارة الوقت هي إدارة الحياة :

الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته ، لا يستطيع إدارة أي شيء غيره

إدارة الوقت ماهي :

إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد علي تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل . و التغلب علي بعض ضغوط الحياة.

ومن أهم هذه المهارات لتغيير السلوك :

- مهارة الفرد في السيطرة علي الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقلت الخارجية
عن ارادته

- تغيير بعض العادات السلبية مثل عدم الالتزام بالوقت او عدم تحديد بداية الأشياء ونهايتها

- قوة الإرادة والاصرار علي تنفيذ المهمة في موعدها مهما كانت الظروف

- الالتزام والولاء للمهمة او العمل او المنظمة او جماعة العمل .

- كسر الروتين والرتابة في العادات والممارسات اليومية والاصرار علي النجاح

والتفوق دائما مهما كانت الظروف والعوائق النفسية أو الاجتماعية .

- اكتساب عادات جديدة واتجاهات ايجابية نحو الوقت وتقديره واحترام الالتزام به وجعل هذه العادات الجديدة سلوكا دائما وبيعته واقناع الآخرين به .
- التفكير بطول ايجابية للمشكلات التي قد تواجه عمليات الالتزام بالوقت.
- وضع اهداف قصيرة وطويلة الاجل وذات معنى للحياة والعمل والاستمتاع بتحقيق هذه الاهداف .

- توزيع ساعات الحياة اليومية والاسبوعية والشهرية لتكون ساعات ممتعة وذات معنى ومشتتة علي الجد والمرح والمتعة والهواية والتشويق .
- عمل توازن بين النشاطات النفسية والجسمية والذهنية عن طريق ممارسة الهوايات الرياضية والفكرية والالعاب والاجتماعات مع الاصدقاء والمعارف .
- التغلب علي الضغوط الطارئة ومواجهتها بروح رياضية وابتكار حلول للتغلب عليها دائما .

كيفية القضاء علي بعض العادات السيئة في إدارة الوقت:

يمكن إتباع الخطوات التالية للقضاء علي بعض العادات السيئة في إدارة

الوقت وهي :

أولاً : حدد العادات السيئة والمطلوب التخلص منها

ثانياً : سجل الهدف بوضوح

ثالثاً : حدد كافة المشكلات المترتبة علي هذه العادة

رابعاً : ضخم قيمة النتائج التي سوف تحققها .

خامساً : كن صبوراً واستمع بمسأة عدة الآخرين .

سادساً : كن ايجابى وابتعد عن تذكر الماضي أو استمادت

سابعاً : كن حازماً مع نفسك وفي تصرفاتك.

الاشياء ذات الأولوية والاشياء الهامة

الاشياء ذات الأولوية والاشياء الهامة:

تعتبر الأولويات من أهم العوامل المساعدة على إدارة الوقت بفعالية. ويمكن استخدام الخطوات التالية لتحديد الأولويات:

1 - حدد الأولويات ذات الأهمية العظمى أي التي تحقق انجاز 80 % .

2 - حدد نتائج الاهداف المطلوب تحقيقها .

3 - حدد الخطوات المطلوبة لتحقيق نتائج الاهداف .

4 - حدد الأولويات الأقل أهمية أي التي تحقق انجاز 20 % .

5 - حاول التقليل من كمية الوقت المبذول في تنفيذ الأولويات .

الإنسان بطبعه يهزم إلى التعامل مع الأولويات الأقل أهمية

الفرق بين الأمور العاجلة والأمر العاجلة ؟

الأمر العاجلة	الأمر العاجلة
1- هي الأشياء التي نتعامل في تحقيق النتائج قصيرة الأجل	1 - نادرا ما تكون العاجلة لها عاقلة
2- يمكن أن نتعامل أو لا نتعامل في تحقيق الأهداف	2- الأشياء التي نتعامل في تحقيق الأهداف طويلة الأجل
3 - تكون العاقلة لها ملحة أكثر من الأمور العاجلة	
4 - عادة لا يدري المدير في أغلب الأحيان ان كانت حقا عاجلة أم انها تبدو كذلك .	

كيفية عمل جدول تحليل الأعمال

يمكن عمل جدول للأشياء الهامة والأشياء العاجلة على النحو التالي:

هـام		غير هام	
عاجل		1	3
غير عاجل		2	4

من 10% - 40%

أمثلة على ذلك :

1 - أعداد ميزانية

- عميل كبير

2 - التخطيط

- التدريب

3 - الانظمة اليومية

- الزوار غير المتوقعين

- المكالمات التلفونية

4 - الاحاديث غير الهامة

طريقة تحديد الأولويات أ ب ت :

أ - أعمال ضروري أدائها :

أعمال مهمة جدا مثل :

- عملاء كبار

- مواعيد سوف تلفي

- فرص للنجاح والتقدم

ب - أعمال واجب أدائها :

أعمال متوسطة الأهمية مثل :

أعمال تؤثر في تحسين العمل وأدائه غير أنه ليس لها مواعيد

ج - أعمال من الأفضل أدائها :

أعمال أقل أهمية مثل :

- أعمال يمكن تأجيلها أو استبعادها

وبوض شك (1) تحليل نشاط العمل.

أن الأساس في ترتيب الأولويات هو معرفة النجاة والتقدم

شكل (١)

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة النشاطية	نسبة الوقت %	الوقت المثالي %	الوقت الفعلي %
توزيع الموظفين بمهامهم	٢	١٠	٢٠	١٧
دراسات				
توزيع الدعم الفني	٢	٥	١٠	١٠
الموظفين الاجتماعيات				
تطوير سياسات	ب	١٠	١٠	٦
مقدمات				
تدريس أعمال	ب	٢٥	١٥	٥
حسينية للمديرية				
توزيع موارد	ب	٥	١٥	٨
تطوير خطة عمل	ب	صفر	١٠	صفر
المدرس ونصائح				
المجموع	****	%100	% 100	%100

* كيف تزيد فاعليتك في إدارة الوقت:

أتبعم هذه الخطوات أو النصائح :

- 1 - أعمل بذكاء وليس بصعوبة
- 2 - تعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية .
- 3 - حاول ان تعمل الأشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح .
- 4 - حدد النشاطات والمهام التي تنوي انك القيام بها .
- 5 - أجعل عملية تبني الأولويات ووضعها عادة من عاداتك الرئيسية .
- 6 - قم بعمل واحد في وقت واحد .
- 7 - أجل كل شيء ليس له صلة بالعمل الحالي .
- 8 - أستفد قدر الامكان من مبدأ التفويض .
- 9 - حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق .
- 10 - ضع جدولا يوميا لا تتصلات الهامة والمقابلات والاجتماعات .
- 11 - لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول ان توجد حلا لها .
- 12 - لا تحاول ان تنقل عمل المكتب الي المنزل .

إدارة الوقت في إدارة المعلوم والشخصية

ألتحكم في الوقت :

بعد التخطيط واعداد الميزانية عليك كمدير ان تمارس وظيفة الرقابة. لهذا يجب ان تراقب مضيعات الوقت الخارجية والداخلية التي اشرفنا اليها في هذا الكتاب .

كما ان ادارة نفسك هي النقطة الحيوية في مراقبة الوقت والتحكم الجيد فيه .ينبغي تنمية عادات مفيدة في استخدامها وممارستها فعليا ، فبعد ممارسة ادارة الوقت والتحكم الجيد فيه ، ستكون مثالا وقدوة للآخرين في منظمتك.

ويمك التحكم في الوقت عن طريق اتباع مايلي :

أ - التزام الصبر :

ان نعمة الصبر تحول دون جعلك اسيرا للالتزام بالامور الملحة فبالرغم من ان الوقت يأخذ وقتا زائدا ، لكنه في الوقت ذاته يقلل من الهدايا الخاطئة ويقلل من تكرار الازمات ، وهي من المضيعات الحقيقية للوقت . فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما اوفي تنفيذه ، أسال نفسك اذا كنت قد تعجلت ام لا . اذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابرا ومتأنيا .

ب - أداء المهمة :

حاول عندما تتناول أي مهمة أن تعالجها من أول مرة . لا تضيق الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها . عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز علي القيام بواحدة في كل مرة ، كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة .

وعندما تجمع مواد كافية لاعداد واتخاذ قرارك فوراً ، بذلك يكون لديك وقت أكبر لتغيير قرارك اذا احتاج الي اصلاح ، فالتأجيل لا يسبب ضياع الوقت فحسب ، بل يؤدي الي تأخير عملية التنفيذ .
- اصنع قراراتك المهمة وانت في افضل ساعات اليقظة ، اذ ستوفر الوقت وتختار بشكل افضل بين البدائل .
- عندما تتعامل مع شخص تعتقد انه يمكن ان يضيع الوقت في صنع قرار او في تنفيذه حدد له موعداً للانتهاء ، لان تحديد موعد الانجاز يجعل المهمة تنجز في موعدها المحدد .

م - الادارة بالاستثناء :
عندم تطبق طريقة الادارة بالاستثناء سوف توفر الوقت .ويمكنك اتباع هذه الخطوات :
- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين والاعمال العادية ويمنعون القرارات الدائمة التكرار .
- تعامل انت مع المشكلات الاستثنائية فقط والتي تحتاجك وحدك للبت فيها .

- أبتعد عن الغوص في التفاصيل ، بل وفر الوقت بأن تحصل علي معلومات مرتدة FEEDBACK بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية ذات العلاقة فقط بأنشطة ومهام صنع القرارات المهمة .

كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك :

يقترح ايمنيك ثلاث قواعد تجعل الوقت يعمل في صالح

الانسان :

أولا - التحكم في طاوله المكتب :

ان التحكم في طاوله المكتب تجعل العمل يسير بشكل

طبيعي . ويمكن اتباع مايلي :

- ابدأ بالاوراق (القصاصات) الصغيرة وكتب المهام التي تحتوي عليهما بشكل نظيف وعلي ورقة واحدة فقط .

- كلما انتهيت من مهمة من هذه المهام اشطب عليها من القائمة .

- أقرأ البريد والخطابات الدعائية بسرعة .

- تخلص من البريد الذي تشعر بأنك لست في حاجة له .

- ضم الاعلانات التي تحتاج لها مع المجلات .

- تعود علي القضاء علي اكبر عدد من الفطبات والدعايات غير الضرورية

- ضم كل المراسلات التي تحتاج الي رد في ملف واحتفظ به بعيدا لانك

ربما تحتاج الي قرار من مديرك او اجابة علي سؤال طرحته من قبل .

- راجع هذا الملف بين وقت وآخر حتي تنتهي منه نهائيا .

- هذ المذكرات الباقية وضمها بترتيب علي جانب مكتبك , فأنت الآن

منظم ومستعد لعملك (ان لديك الآن الاشياء التي ستقوم بها ومجموعة

اوراق علي جانب مكتبك . وهي تمثلكن معا المهام التي يجب عليك انجازها

اما العمل الذي ينتظر الرد من الآخرين فأنه موجود في ملف بعيد عن

نظرك)

ثانيا - أجهل الوقت يعمل لصالحك:

ان الوقت هو الوقت لدي كل الناس 60 ثانيه في الدقيقة و60 دقيقة في الساعة و 24 ساعة في اليوم ، وسبعة ايام في الاسبوع ، واربعة اسابيع في الشهر و 365 يوما في السنة ، لكن العبرة في استثمار هذه الثوان و الدقائق و الساعات و الايام و الاسبوع و الشهور و السنوات

وهذه بعض القواعد لكي يعمل الوقت لصالح الانسان :

- 1- من الافضل عمل المكالمات ساعات الصبح الباكر ، لانك تجد الناس في هذا الوقت يشربون الشاي او القهوة .
- 2- استخدم ساعات الصبح المتأخرة (ما بين 9 - 10 صباحا للقيام بالاعمال التي تتطلب ابداعا و جهدا كبيرا . لان القدرات العقلية لدي الانسان تكون في ذروتها في تلك الساعات .
- 3- أستغل ساعات الصفاء الذهني و قم بأكثر الاعمال و الانشطة صعبة .
- 4- أوجد لنفسك مكانا تفتحي فيه عن انظار الناس (مثل غرفة اجتماعات) ولكن دع شخص واحد يعرف مكانك ، واترك له ارشاداتك و مني نود ان يتصل بك .
- 5- اذا كان عملك يجعلك تتناول فيه طعام الغداء فحاول القيام بأداء المهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة . لان عقلك و جسمك بحينان بعد تناول الطعام .
- 6- في فترة ما بعد الظهر ومع نهاية اليوم يجب ان تقوم بالتخليط . قم بتسجيل بعض المهام التي يمكنك القيام بها اول شيء في صباح اليوم التالي وضعها امامك (تذكر المكالمات التي قمت بها صباح هذا اليوم . خذ

الملاحظات المتعلقة بها ثم ضعها فوق الطاولة لكي تقوم في صباح الغد
بأنجازها ان كانت خطط او مكالمات)

ثالثا : تحكم في مهام عقلك:

كثيرا ما نشعر بأننا غير قادرين علي التحكم في عملنا بسبب كثير
من الاعمال المطلوب انجازها

ويمكننا التحكم في مهام عقولنا أثناء العمل باتباع

التالي :

- لا تشعر انك يجب ان تنجز العمل كله في وقت واحد .
- تأكد ان ما تقوم به هو العمل كله في نفس اللحظة
- لا تخشي قول لا اذا لم يكن لديك وقت ..
- كن اكثر لباقة في قول لا مع رئيسك..
- قم بين الحين والآخر بأعداد قائمة بالمهام التي اعطاك ايهاا مع وصف مختصر لكل منها - اطلب من رئيسك ان يساعدك في اولويات عملك .
- تخلص من عادة طباعة او نسخ المذكرات ذات التغييرات الطفيفة ..

5

مضيعات الوقت

مضيعات الوقت

تمارين عملي حول مضيعات الوقت :

الرجاء ترقيم هذه الاشياء حسب درجة تأثيرها عليك في عملك بحيث تعطي رقم (1) للعامل المهم ثم رقم (2) للاقل أهمية كما في جدول (1)
جدول رقم (1) مضيعات الوقت

العامل	ترتيب العامل
- الحاجة لشخص كفو .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي المعلومات المرتده	1 2 3 4 5
- الاهداف غير الواضحه	1 2 3 4 5
- المعلومات الضعيفة	1 2 3 4 5
- التردد والتاجيل والتسويف .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي المعلومات .	1 2 3 4 5
- كثرة القراءة .	1 2 3 4 5
- التلفون .	1 2 3 4 5
- عدم تخطيط الوقت .	1 2 3 4 5
- الزوار .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي الاولويات .	1 2 3 4 5
- الاجتماعات المجدولة .	1 2 3 4 5
- التعب	1 2 3 4 5
- الاحاديث الاجتماعية .	1 2 3 4 5

- 5 4 3 2 1 - عدم تواجد الأشخاص .
- 5 4 3 2 1 - كثرة البريد غير الضروري .
- 5 4 3 2 1 - الحاجة الي الاجراءات الروتينية .
- 5 4 3 2 1 - الاجتماعات غير الضرورية .
- 5 4 3 2 1 - الاتصالات غير المجدية .
- 5 4 3 2 1 - الحاجة الي ادوات ادارية .
- 5 4 3 2 1 - متطلبات الزلاء في نفس الوقت .
- 5 4 3 2 1 - ادارة الازمات .
- التحدث بكثرة .
- 5 4 3 2 1 - المحاولات الكثيرة في وقت واحد .
- 5 4 3 2 1 - نطاق الاشراف .
- 5 4 3 2 1 - استخدام السلطة .
- 5 4 3 2 1 - عدم القدرة علي قول لا .
- 5 4 3 2 1 - انخفاض الروح المعنوية .
- 5 4 3 2 1 - الأخطاء
- 5 4 3 2 1 - أضاغة الوقت

ملاحظة :

بعد التعرف علي مضيعات الوقت لديك قارن ما وجدته
مم مضيعات الوقت عند بعض المديرين .

الوظائف الادارية لمضيعة الوقت:

يري جي توماس ميللر J. Thomas Miller (1981) إن هناك العديد من مضيعات الوقت ، وهي كل الاشياء التي تمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال .

ويمكن تحديد مضيعات الوقت في سبع وظائف ادارية رئيسية وهي:

- التخطيط

- التنظيم

- التوظيف .

- التوجيه

- الرقابة .

- الاتصالات .

- صنع القرارات

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف

الادارية . وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها :

1 - في التخطيط :

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط .

- الإدارة بالآزمات ، تخيير الأولويات .

- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت

- انتظار المواعيد

- السفر - العجلة .

2 - في التنظيم .

- عدم التنظيم الشخصي . / طلاوة المكتب المزدحمة .
- خلط المسؤولية والسلطة .
- ازدواجية الجهد .
- تعدد الرؤساء .
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة .
- التنظيم السيء للملفات
- المعدات غير الملائمة .

3 - في التوظيف :

- موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .
- التأخر أو التخلي عن العمل . / أو كثرة الاستقالات .
- الموظفون الاتكاليون

4 - في التوجيه :

- التخيؤ غير الفعال . / الاشتراك في تفاصيل روتينية .
- نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .
- نقص التنسيق في العمل .

5 - في الرقابة :

- المقاطعات التلفونية .
- الزيارات المفاجأة .
- عدم القدرة على قول لا .
- معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .

- نقص الانضباط الذاتي .
 - ترك المهام دون انجاز .
 - فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .
 - الرقابة الزائدة .
 - عدم العلم بما يجري حولك .
 - عدم وجود الأشخاص الذين تريدوهم حولك .
 - 6 - في الاتصالات .
 - الاجتماعات .
 - عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والارشادات .
 - كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة عدم الاتصالات .
 - 7 - في صنع القرارات
 - التأجيل / أو التردد .
 - طلب الحصول علي كل المعلومات .
 - قرارات سريعة ..
- ويوضح الشكل رقم (2) سجل مقاطعات الوقت، حاول التدريب عليه وقارنه في وقتك .

مسجل مقاطعات الوقت

(مثل الزيارات و المكالمات التلفونية)

سرفٹا =

ت : كلفوت
ن : زماره

أهم ثلاث مضيعات للوقت :

هناك شبه اتفاق بأن ثمة ثلاث مضيعات للوقت نجدها عموماً في المؤسسات وهي

- 1 - المقاطعات التكنولوجية .
- 2 - التفويض غير الفعال .
- 3 - الاجتماعات غير الفعالة .

وسوف نتحدث عن اهم الملوك لتلك المضيعات أثناء حديثنا عن كل منها فيما بعد،
الاسباب الذاتية (التي تفرضها بنفسك) :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

الاسباب التي يفرضها المدير :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

الاسباب التي يفرضها العمل / التنظيم :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

القادة والمديرون وإدارة الوقت

القادة والمديرون وإدارة الوقت:

يعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والاهلي من أهم المهام. بل قد يكون أهمها علي الإطلاق. لان المدير الحقيقي والفعال هو القادر علي إدارة وقته. يقول بيتر دركر DRUKER في هذا الصدد :

ربما لا شيء يميز المدير الفعال مثل كونه محبا ومعتنيا في وقته ' .

ان تنوع اعمال القادة والمديرين . وكثرة مهامهم ما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والاتصالات وقراءة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات . وجمع المعلومات وصنع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة ، يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة هامة يجب علي القادة والمديرين أجادتها

ويشير الهواري (1980) اي ان ليس هناك نمط محدد للوقت الذي يلغيه كل المديرين حيث يختلف نمط توزيع الوقت باختلاف وظيفة المديرين . ويشير الكاتب نفسه انه في حالة اعتبار دراسة ماري ستيوارت حول الوقت الذي يبدله المديرون نجد مايلي :

36 ٪ أعمال ورقية

60 ٪ ملاحظة مباشرة

43 ٪ مناقشات غير مخططة

7 ٪ لجان (مخططة)

6 ٪ تليفون

4 ٪ اجتماعات

كما أوضحت دراسة أخرى قام بها الباحث وزمان ستيورت
ROSEMARY Stuart. (1967) ان المدير يقضي في المتوسط وقته

فيما يلي :

26	% مع المرؤوسين
8	% مع الرئيس
12	% مع الزملاء
8	% مع خبراء
5	% اتصالات أخرى داخلية
5	% مع عملاء
6	% اتصالات أخرى خارجية

70	%

مضيعات الوقت للقادة وكبار المديرين :

يشير جي توماس ميللر J. Miller (1981) ان أهم مضيعات

الوقت لكبار القادة والمديرين هي :

- 1 - الأهداف غير الواضحة
- 2 - المعلومات الضعيفة .
- 3 - التردد والتأجيل والتسويف .
- 4 - الحاجة الي المعلومات .
- 5 - الحاجة الي المعلومات المرتدة .
- 6 - كثرة القراءة .
- 7 - التلفون .
- 8 - الحاجة لشخص كفوء .
- 9 - عدم تخطيط الوقت .
- 10 - الزوار .
- 11 - الحاجة للولويات .
- 12 - الادارة بالالزامات .
- 13 - الاجتماعات المجدولة .
- 14 - عدم تواجد الاشخاص .
- 15 - كثرة البريد غير الضروري .
- 16 - التعب .
- 17 - الحاجة الي الاجراءات الروتينية .
- 18 - الاحاديث الاجتماعية .
- 19 - الاجتماعات غير الضرورية .

- 20 - الحاجة الي ادوات ادارية .
- 21 - متطلبات الزلاء في نفس الوقت .
- 22 - ادارة الازمان .
- 23 - الاتصالات غير المجدية .
- 24 - التحدث بكثرة .
- 25 - المحاولات الكثيرة في وقت واحد .
- 26 - نطاق الاشراف .
- 27 - استخدام السلطة .
- 28 - عدم القدرة علي قول لا .
- 29 - انخفاض الروم المعنوية .
- 30 - الاخطاء .

تحليل :

1 - رتب حسب الأهمية : مضيعات الوقت:

المدير	التنظيم	أنت
-1	- 1	- 1
- 2	- 2	- 2
- 3	- 3	- 3
- 4	- 4	- 4
- 5	- 5	- 5

2 - اختر اهم المؤثرات - مضيعات الوقت

3 - ضع قائمة لاسباب الداخلية والخارجية :

الاسباب الداخلية:	الاسباب الخارجية
- 1	- 1
- 2	- 2
- 3	- 3
- 4	- 4

4 - ضع قائمة بالاجراءات التي اتخذتها للقضاء عليها :

الداخلية	الخارجية
----------	----------

- 1	- 1
- 2	- 2
- 3	- 3
- 4	- 4

أحذر مضيعات الوقت الثلاثة :

المقاطعات التكنولوجية

التفويض غير الفعال

الأجتماعات غير الفعالة

أهم الحلول لأهم ثلاث مضيعات للوقت :

اشرنا الي ان هناك ثلاث مضيعات رئيسية للوقت وهي:

أ - المقاطعات التلفزيونية .

ب - التفويض غير الفعال .

ج - الاجتماعات غير الفعالة .

وهذه هي أهم الطرق لحلها :

أولا: المقاطعات التلفزيونية :

يعتبر التلفون سلام ذي حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين ،

فبأمكانه ان يوفر الكثير من الوقت ، وبأمكانه ان يضيع الوقت . هذا

ويمكن ادارة التلفون علي النحو التالي :

* أجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما اذا كنت تكلم أحد

بالتلفون أو وجهها لوجه أو كتابة . أنظر الي الهاتف كألة لتوصيل الرسائل

فقط ولهذا اقلل الخط مباشرة .

* حدد زمن المكالمة قبل أن تبدأ بها .

* حدد مسبقا الأفكار التي تنوي نقاشها أو الحديث عنها .

* حدد الشخص أو الأشخاص الذي تنوي معادتهم .

* اعتمد علي مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الاشياء

المشار اليها في النقاط السابقة :

* أشعر من نتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف .

* تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد علي ساعة توقيت

إذا دعت الضرورة .

هذا ويوضح الجدول رقم (2) بعض أسباب مشكلات التلفون وبعض الحلول المقترحة .

جدول رقم (2) مشكلات التلفون وبعض الحلول

الأسباب :	الحلول
1- عدم ادراك ضررها	سجل المكالمه وضررها
2- عدم وجود خطه لعمالهتها	أعد خطه لغربلة وتقويض وجمع المكالمات
3- الشعور بالذات والأهمية	تعرف علي ذاتك، ولا تهالفي في تقدير الأهمية
4- الرغبة في ان تكون موجوداً	ميز بين ان تكون موجوداً لقضاء الأعمال و ان تكون موجوداً للتحكم في الأشياء الشخصية
5- الرغبة في ان تحلم علي كل شيء	- قم بإنجاز ما هو مخطط له . - اشترك في كل التفاصيل ، ابتعد عن الأمور الروتينية .
6- الرغبة في المشاركة	- فوض الي غير ذلك
7- الاتصال بالعاتف	- فوض اكثر وخطط للمكالمات
8- عدم التقويض	- نظم نفسك، خطط للمكالمات
9- عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها	
10- الموظفون الاتكاليون	- ارفض ان تتخذ قرارات نيابة عنهم - دعمهم بتعليمو من الأخطاء

ثانيا - الاجتماعات غير الفعالة :

تمثل الاجتماعات احد نشاطات القادة الاداريين والمديرين والمشرفين ، لذلك يجب المحافظة عليها وادارتها بفعالية وذلك علي النحو التالي :

- * أبغض عن عقد الاجتماعات غير الضرورية .
- * ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد وانتهه في الوقت المحدد أيضا ، حتي ولو اضطرت الي استخدام مؤقت ألي (ساعة) .
- * أجعل كل الحاضرين يعرفون موعد الاجتماع كما أخبرتهم عن موعد بدايته
- * أعد جدولاً بموضوعات الاجتماعات المقررة عدا تلك الاجتماعات العجائية ، واكتب فيه الأعمال غير المنتهية في الاجتماعات السابقة .
- * وزع جدول الاجتماع قبل عقده حتي يعرف المشتركون مقدما ما سيكون في الاجتماع .
- * أجعل الاجتماع عاديا ما امكن ، وذلك بأن تخطط له بعناية وتنفذه بدقة .
- * حافظ علي موضوع الاجتماع ، خاصة مع نهايته عندما يميل المشاركون الي الحديث عن قضايا أخرى ، فقد تأخذ المقاطعات كثيرا من الوقت ، لهذا اطلب من الحاضرين كتابة ملاحظاتهم وقراءتها شتويا عندما يطلب منهم ذلك .
- * حدد اشخاص معينين لمتابعة المشروعات . واكتب هذه المهام في وقائهم الاجتماع الحالي وجداول الاجتماعات القادمة .
- * يجب اعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماعات بأسرع وقت ممكن بعد انتهائها .
- * حاول ان تختار أقل الايام نشاطا في الاسبوع لعقد الاجتماع .
- * حاول ان تعقد اجتماعات اللجان أيضا في ذلك اليوم ما امكن سواء كان الاجتماع اسبوعيا او نصف شهريا او شهريا .

* يمكن توفير وقت في الاجتماعات اذا عقدت خلال ساعات الغداء .
هذا ويوضح الجدول رقم (3) اسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها

الاسباب	الطول
1-عدم وجود هدف	- ينبغي ان لا يكون اجتماع بدون هدف ويفضل ان يكون الهدف مكتوبا.
2-عدم وجود جدول عمل	- ينبغي الا يعقد اي اجتماع دون جدول أعمال مكتوب ،او يذكر جدول عمل شفوي للاجتماع المفاجيء .
3-اشخاص غير ملائمين : كثيرون او قليلون	- يجب ان يحضر اولئك الذين لا يحتاجهم الاجتماع .
4 - عدم ملائمة الوقت	- يجب التأكد من الوقت المناسب
5 - عدم ملائمة المكان	- يجب اختيار مكان مناسب للاجتماع .
6 - عدم التخطيط للاجتماعات	- يجب التخطيط للملأتم المعظم

الاجتماعات الخفالة .

7- كثرة الاجتماعات - اختبر حاجتك للاجتماعات العادية

توقف عن عقده لفترة وانظر
ماذا يحدث.

8 - قلة الاجتماعات - قم بتقييم الحاجة للمشاركة

وللمعلومات وللتنسيق .

ثم ضع الجدول بناء علي هذه الاولوية.

9 - أشعار او مذكرة غير ملانة - اعد مذكرة مكتوبة بكل

الضروريات بما فيها المعلومات والمواءم الضرورية.

10 - عدم بداية الاجتماع في
الوقت المناسب - ابدأ في الوقت المناسب .

11 - عدم انتهاء الاجتماع
في الوقت المناسب - قم بانهاء الاجتماع في الوقت
المناسب.

12 - عدم تلخيص نتائج الاجتماع . - قم بتلخيص نتائج الاجتماع ، او
اجعل احد المشاركين
يقوم بعملية التلخيص.

ثالثاً : التفويض غير الفعال :

- يعتبر التفويض من أهم العوامل المساعدة علي كسب الوقت وأدارته . ويمكن ممارسة التفويض علي النحو التالي :
- * إذا كان لديك مدير مكتب أو سكرتير عليه أن يقوم بترتيب مواعيدك ، فيوفر عليك الوقت وينظم زائريك بعدم السماح لبعضهم بمقابلتك أو تأجيل مقابلتهم لك حتي موعد آخر .
 - * دع مدير مكتبك أو سكرتيرك يهتم في المكالمات التلفونية . أطلب منه أن يهتم هو في الإجابة علي كل المكالمات ما عدا الاضطرابية منها . كذلك اطلب منه ان يسجل ملخصا لكل مكالمة او ملاحظة حولها .
 - * أعط مساعدك او مدير مكتبك او سكرتيرك مسؤولية كاملة عن جميع المراسلات التي ترسل من مكتبك بما فيها الرد علي الرسائل العادية النمطية . كذلك امنحه مسؤولية توقيع رسائلك بالختم الخاص بتوقيعك ما عدا الرسائل الحساسة أو تلك التي يترتب عليها نتائج مهمة وكبيرة .
- * حافظ علي وقتك مدير مكتبك أو سكرتيرك ، وذلك بأن تجتمع معه أما صباحا أو في نهاية الدوام حتي يتم تنسيق جدول العمل اليومي سويا ، وحتى يكون قادرا علي تخطيط عملك وعمله وفقا لأنشطتك وأولوياتك

خاصة عندما تكون خارج مكتبك ، فيعرف مدة غيابك و اين يمكن الاتصال بك .. ونحو ذلك .

* لا تشجع التفويض العكسي . لان المهمة التي تعاد اليك ربما تأخذ من وقتك ووقت المنظمة اكثر مما لو قام بها المرؤوس بنفسه .

* أحترم وقت مرؤوسيك انهم يعملون حسب جدول أولوياتك التي تريدها .

* وفر وقتك بعدم مراجعة مرؤوسيك ، لان هذا يوفر عليهم وقت لمصلحة العمل . كما ان مراقبة المرؤوسين يخرب عليهم أولوياتهم ويقلل من معنوياتهم ويسبب لهم القلق ويضعف من فعاليتهم في ادارة الوقت .

* اعط مرؤوسيك ارشادات يستطيعون العمل ضمنها في الاعمال المفوضة لهم وهذه الارشادات سوف توفر لهم الوقت كما تعطي المنظمة فوائد اخرى

هذا ويوضح الجدول رقم (4) بعض اسباب مشكلات التفويض وبعض
الخطول المقترحة لها:

الاسباب	الخطول
1 - عدم الاطمئنان او الخوف او الغشل	- عليك ادراك الامور، وتقبل المخاطر لشيء لا بد منه
2 - عدم الثقة في الموظفين .	- ثق بهم ، قم بتدريبهم ، وساهم في تطويرهم
3 - ادخال نفسك في تفاصيل وروتين	- لا تفعل شيء بامكانك تفويضه للآخرين
4 - تفويض المسؤولية دون سلطة .	- فوض دائما السلطة مع المسؤولية.
5 - اعطاء ارشادات غير واضحة او غير كاملة	- تأكد من وضع الارشادات .
6 - عدم وضع طرق رقابة غير مناسبة	- ضع خططا وجداول مفصلة لمدي التقدم في العمل
7 - الرقابة الزائدة	- استرح قلبا . ركز علي انجاز العمل واساليهه.
8 - عدم القيام في المتابعة	- راقب سير العمل دائما وفي الوقت المناسب .

تطوير عادة استخدام الوقت للقادة والمديرين:

يرى دجلاس ان علي القادة والمديرين ان يفكروا كيف يمضون وقتهم ويعتقد ان تعلم كيفية التحكم في الوقت يعني تغيير بعض العادات الخاصة بتمضية الوقت. غير انه لايمكن تغيير عادات الوقت حتي يعرف اول ما هي هذه العادات .

وفي هذا العدد يقتوم دوقلاس Douglass مايلي:

- 1 - الاحتفاظ بسجل يبين فيه كيف تمضي اسبوعا او اسبوعين او اكثر اذا كان ذلك ضروريا .
- 2 - سجل كل ما تقوم به عندما تقوم به حتي لا تنسى أي شيء .

3 - في نهاية الاسبوع لخص ما قمت به وتأكد من النسبة المئوية لكل نشاط .

4 - بعد ذلك انظر كم من الوقت أنفقته فعلا علي النشاطات المتعلقة بأهداف العمل ذات الاولوية وكم من النشاطات قمت بها بدون هدف ؛ او تكررت ، او ذات أولوية بسيطة .

مقترحات لكيفية تمضية وقت المديرين :

يقترح نوريس وجوتفرايد Nor ris Gottfried هذه التقسيمات لتوزيع الوقت للمديرين :

50 ٪ الوقت المستغل تماما :

وفيه يعمل المدير في مجال خبرته الفنية ويتضمن :

- قرارات ذات فائدة مباشرة
- وقت التفويض
- حل المشكلات وضع القرارات .
- المراسلات
- 25 % وقت للاستثمار من يوم العمل : ويشتمل علي :
 - تحديد البرامج الطويلة الامد .
 - تخطيط وتطوير حلول بديلة
- 15 % وقت للتنظيم من يوم العمل ، ويخصص للمهام الادارية مثل :
 - التقارير
 - المؤتمرات
 - الاجتماعات
- 10 % الوقت الفائض من يوم العمل ، ويتضمن :
 - النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة وغير ذلك . (34)

**لا تؤجل
عمل اليوم
إلى الغد**

التأجيل وكيفية التغلب عليه:

التأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة الي مواعيد أخرى وربما

نسيانها الي الابد .

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة الوقت

وتسبب مشكلات لها . قد يترتب عليها آثار وعواقب وخيمة سواء كانت

هذه الآثار مبنوية أو مادية .

يشير مرييل دوغلاس M DOUGLASS الي " ان التأجيل وباء

يصيبنا جميعا ، فكثير من الخطأ تفرج عن مسارها ن واحلام أكثر لا

تتحقق التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أي شخص يريد

تحسين مدي أستخدامه واستفادته من وقته . كما ان الكثيرين يعمم

التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم ، بل

وحتى تؤدي الي تقصير عمرهم "

أسباب التأجيل :

يهزي التأجيل الي ثلاثة أسباب وهي :

1 - تأجيل المهام غير المحببة :

ان عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الانسان الي

تأجيلها . وقد يكون هذا السبب من أكثر اسباب التأجيل لدى المديرين

والمشرفين في الحياة العملية . ولا شك ان تأجيل المهام غير السارة

يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه ، لذلك يجب اخذ زمام المبادرة بعدم

التأجيل هذه حتي ينجز العمل وترتفع السعادة علي جو العمل والاداء .

ب - المشروعات الصعبة :

كثيرا ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لاننا ، لا نعرف من أين نبدأ .

غير انه من الالهمية بمكان ان نحرس دائما علي التغلب علي المهام الصعبة
، او علي الاقل نسعي الي أيجاد حلول لما أولا بأول وازاحتها من أمامنا
والانتقال الي مهام أخرى . ويمكن لنا أن نجزيء المهام الصعبة الي مهام
صغيرة ، ثم نسعي الي حلها مجزأة .. وهكذا . أن تفتيت المهام أسهل
وسيلة لعلاج المشكلات .

ج - التردد :

ان التردد هو مشكلة المشاكل . خصوصا في بيئتنا العربية .
الكثيرون منا يعانون من هذه المشكلة . وقد يكون السر وراء عملية
التردد هذه هو الرغبة القوية في ان نكون مصيبين أو علي الأقل ألا
نرتكب الأخطاء .

كما ان محاولة الوصول الي الكمال أحد اسباب التردد . فالمدبرون
الذين يواصلون دافع مؤوسمهم الي نتائج كاملة ، نادرا ما يحققون ذلك .
هذا ويمكن التغلب علي عادة التردد والمخاوف الغامضة التي تجتاحنا
اثناء عملية اتخاذ القرارات ، عن طريق اعداد قائمة بالاشياء التي تسبب
القلق . تكتب هذه الاشياء التي توي انها لاتسبر علي ما يرام ، أقرأ هذه
القائمة بين وقت وآخر واكتب ملاحظات عما قد حصل فعلا في كل منها .
ومن المحتمل ان تجد ان ما كان يقلقك لم يحدث . كما انك سوف تجد
نفسك قد تعلمت عدم القلق من هذه القائمة .

نماذج من عمليات التأجيل وأثارها :

يورد دوقلاس Douglass نماذج من الأمثلة علي التأجيل وأثارها :

- تأجيل الرد علي التساؤل يمكن ان يؤدي الي خسارتك الزبائن .
- تأجيل الصيانة لألة ما يمك أن يكلفك كثيرا جدا عندما تتعطل عن
العمل .

- تأجيل اعداد منتجات جديدة يمكن أن يؤدي الي انتاجها من قبل منافسيك أولا .
 - تأجيل الذهاب الي طبيب الاسنان يمكن ان يجعلك تتعلم كيف تعيش بأسنان صناعية .
 - تأجيل التمارين الرياضية يمكن أن يقصر من عمرك .
 - تأجيل كتابة وصية للورثة يمكن أن يجعلهم يعانون من المصاعب والروتين لسنوات عديدة
 - تأجيل القيام بالأعمال المهمة بالنسبة لك يمكن أن يفقدك الغني أو السعادة الممكن أضعافها علي حياتك .
- تغيير عاداتك :
- من أهم العوامل المساعدة عاي التغلب علي التأجيل هو تغيير عادات .
- التأجيل - كما يري دوقلاس - وتحويلها الي عادة في العمل الفوري يتطلب منك سلوكا ايجابيا ويقترح دوقلاس ماياتي :
- * أجب علي الرسائل الواردة عند وصولها . لاتضعها جانبا وتقول سوف ارد عليها فيما بعد ..
- * عندما تقول لنفسك سوف أقوم بهذا الامر ، عليك القيام به فورا وليس فيما بعد .
- * ضع جدولا للأشياء المطلوبة واحرص علي تنفيذ الجدول وتعلم أن تكبح تلك النشاطات غير المجدولة التي غالبا ما تخفي وراءها عملية التأجيل .
- كما يري وليام فريد W. Fread انه يمكن وضع حد للتأجيل عن طريق
- 1 - أعلم ان التأجيل ليس الحل لمعالجة أعمالك:
 - 2 - قسم المشكلات الكبيرة الي اجسام يمكن التحكم فيها .
 - 3 - خطط ونفذ مهمة اولية .

- 4 - ضع رنانا انفسك .
- 5 - ابتكر نظاما للموافز .
- 6 - جوب خطة قصيرة امدت خمس دقائق .
- 7 - ابدأ بأصعب جزء أولا
- 8 - صمم بيئة عملك ..

الاتصالات ودورها في ادارة الوقت

تعتبر الاتصالات من أهم نشاطات القادة والمديرين ويجب عليهم استخدامها بشكل فعال حتي تستطيع ادارة وقتك بفعالية . ويمكن مراعاة ذلك :

- 1 - خطط كل اتصالاتك المكتوبة والشفوية .
- 2 - تعلم كيف تنهي أو تقطع المحادثات او النقاشات ، فعندما تعتقد ان الموضوع قد تم تغطيته تماما
- 3 - ابحث عن وسائل للحفاض علي الاتصالات بشكل دقيق ومختصر وفعال ما امكن ..
- 4 - أشعر الناس الذين تتحدث اليهم عندما تشعر ان الحديث المهم قد انتهى ، وذلك بالحديث عن أهمية الوقت او الملاحظة الي الساعة في يدك او نحو ذلك ...
- 5 - ان ادارة الاتصال هي ادارة الوقت .

8

تخطيط الوقت

تخطيط الوقت:

تعتبر عملية التخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت .
والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب انجازه، واختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم انجاز الاهداف المرغوبة .
ويشتمل التخطيط علي الجوانب التالية :

- المهام البسيطة
- المهام الهامة
- الاهداف
- المواعيد .
- الانجازات .

كيف تخطط وقتك وتتحكم به :

سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .
سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .
هل أنت مستعد :

تمرين علي التحليل الشخصي للوقت :

توضح العبارات التالية مختلف الطرق المستخدمة . أجب علي هذه العبارات من واقع عملك
العملي الذي تمارسه . كن صادقا في اجابتك لانها توضح بجة اسلوبك العملي في تخطيط
الوقت والتحكم فيه ، ولكي تقارن اسلوبك بأسلوب الآخرين والذي سوف تعرفه فجاء بعد :

جدول رقم (5) التحليل الشخصي للوقت

1 - احتفظ بسجل مكتوب لكي تقيّم أفضائي للأهم	لا أحياناً غالباً دائماً
2 - أضع المهام غير المهمة لي في جدولتي عندما تكون طاقتي في أوجها .	لا أحياناً غالباً دائماً
3 - أراجع عملي وافوض المهام التي يمكن ان يقوم بها غيري .	لا أحياناً غالباً دائماً
4 - لدي وقت لكي أقوم بواجباتي وما يجب القيام به .	لا أحياناً غالباً دائماً
5 - أحلل وقتي لأحدد كيف يمكنني دمج بعض المهام أو التخلص منها .	لا أحياناً غالباً دائماً
6 - المهام التي تحقق أهدافاً قريبة لها أولوية علي تلك الأكثر أهمية منها وبعبارة المثل .	لا أحياناً غالباً دائماً
7 - يعمليتي رتبتي أعمالاً أكثر مما يفتقد الذي أ قدر علي القيام بها	لا أحياناً غالباً دائماً
8 - أقوم بالمهام القصيرة (التلغون، والمراسلات) قبل الابتداء بالمهام طويلة الأجل .	لا أحياناً غالباً دائماً
9 - أراجع تسلسل مهامي وأقوم بأجراءات لتحسين ذلك .	لا أحياناً غالباً دائماً
10 - أرتب أولوياتي حسب أهمية أهداف المهام .	لا أحياناً غالباً دائماً

المصدر : داييل تيجب ، إدارة الوقت ، ت . وليد هوانه ، محمد الإدارة 1411 ص 228-229

بعد الإجابة علي تلك الاسئلة في الجدول رقم (5) تأمل مقارنة اجابتك بالاجابات
الموجودة في جدول رقم (6) وهي الاجابات المثقلة .

جدول رقم (6) اقتراح أفضل استخدام لوقت الاداري

السؤال	1	أحيانا	غالباً	دائماً
1	2	3	2	1
2	مفر	1	2	3
3	1	2	2	3
4	مفر	1	2	3
5	2	3	2	3
6	2	3	2	1
7	3	2	1	مفر
8	3	2	1	مفر
9	1	2	3	2
10	مفر	1	2	3

إذا كانت درجتك اعلي من 25 فإن الوقت يستخدم بشكل فعال . اما اذا
كانت الدرجة اقل من 15 فإن الوقت لا يستغل بشكل فعال . لذلك يجب اتخاذ خطوات
تسمح بتحسن فعاليتك .
ويوضح الشكل رقم (4) الخطة الاسبوعية ، والشكل رقم (5) الخطة
اليومية ويمكن التدريب عليهما .

شكل رقم (4)

الخط الزمني للبرنامج:

الأنشطة : ماذا الخط الزمني حتى نهاية البرنامج :
١ - إنهاء خطة التدريب والتطوير
٢ - إجراء مقابلات مع المتدربين الجدد
٣ - مراجعة لوائح العمل
٤ - الاتصال بجهات مؤسسات (فرق
٥ - مراجعة إيراد ..

الأنشطة	تاريخ الانجازات	الوقت المطلوب	أي يوم
الاجتماع مع قسم التدريب	١	٢٠ د	السبت
الاجتماع مع المحاسب	٢	٤٥ د	السبت
إعداد كشورته لأورلي	٣	ساعتان	الأحد

شكل رقم (5)

الأشياء التي تؤذيها اليوم

المقررة	الاولوية	الوقت المطلوب	العمل المطلوب	وسجل الأحداث
إصلاح سطح سقف المزرعة	٢	٣٠ د		7:30 إصلاح سطح سقف المزرعة
				8:00
إصلاح سطح المزرعة	٢	٤٥ د		8:30
				9:00 إصلاح سطح المزرعة
إعداد المسودة الجديدة	٢	ساعات		9:30
				10:00
				10:30
				11:00
				11:30
				12:00
				12:30
				1:00 إعداد المسودة الجديدة
				1:30
				2:00
				2:30
				3:00

	3:30			
	4:00			
	4:30			
	5:00			
	المجموع			

ملاحظات :

شكل رقم (6)

تحليل تفاعل مخرجات الوقت

الإدارة الجيدة للوقت تتطلب فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستخدم وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام أوقاتنا بشكل جيد أيضا . غالبا ما نساوم في إضاعت وقت بعضنا . أحيانا من دون ان نشعر بذلك . استثمر بعض من وقتك لكي تحل علاقات وقتك مع الآخرين . ناقش النتائج مع أولئك المعتمدين والمعتمدين، وابحثوا جميعا عن حلول مبدئية لتخدم الجميع .

الشخص رقم 1 أري غالبا أبراهيم، الزملا، أبراهيم - أري	مخرجات الجهد والوقت الكثير، الذي لا يخدم بها أو الوقت بها	مخرجات الجهد والوقت الكثير، الذي لا يخدم بها أو الوقت بها	الطول المبتدئ الاستثمار والاعتمادات التي لها 2
عليه	مناطحة دائمة نسي مراجعة محقة دائما انيراجيب لديني معلومات كامله	أبغض المثلث المتعلق بمختبر المسؤوليات ناقصة لديني سجل جيد لأنني تقرأ أبغض	اجتماعي في الصباح تدريجي أكرمي لوقت فقط اجتماعي يومية دائمة وضع نظام جيد للمتابعة

مبادئ استغلال الوقت:

علي ضوء التمرين السابق وتحليل ابعاده يقتزم بعض باحثي الوقت بعض المبادئ التي تتسا عد المديرين علي ادارة الوقت والاهما :

1- ضرورة مراجعة المدير للمهام التي ينبغي اكمالها و ليري ان كان بالامكان انجازها في وقت اقل .

2- علي المدير ان يستخدم كل اختصار ممكن . علما بأن العمل الجيد او المرضي هو كل ما يحتاج اليه بالانسيبة الي نوعية اداء معظم اعماله .

3- ينبغي علي المدير ان يكون راغبا في القيام بالمهام الصعبة أولا .

4- ينبغي للمدير ان لا يدعم غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل اسرع .

5- يجب علي المدير ان لا يفرق بأعمال يمكن لغيره ان يقوم بها .

6- يجب علي المدير ان يهتم بالارشادات والاوامر التي توجه للمرؤوسين .

7- يجب علي المدير ان يكون حازما ولا يهزل عمله .

8- يجب علي المدير ان يخطط لفترة غيابه وماذا يجب ان يقوم به الآخرون فترة غيابه

9- ينبغي علي المدير ان يكون محافظا علي الوقت تماما . لانه هو القدوة للآخرين .

10- يجب ان يكون لدي المدير خطة عمل لتنفيذها في وقت الصباح . وازاء عما ينبغي انجازه من كل يوم عمل .

كيفية توزيع الوقت

يرى بعض الباحثين ان المديرين يحتاجون الي كمية كبيرة من الوقت لكي يخطئوا ويديروا اعمالهم بكفاءة عالية . غير ان الواقع العملي يقول بأن ما يمضيه المديرون في التخطيط والتفكير في أداء العمل لا يتجاوز 5 ٪ بالمتة من وقتهم .

وجدت دراسة أجرتها مؤسسة امرسون الاستشارية مع عدد من المديرين الكبار خلال عدة سنوات كيفية قضاء المديرين لوقتهم وكان من اهم نتائج الدراسة كما يوضحها الجدول (7) مايلي

جدول رقم (7) توزيع الوقت

النسبة	الوقت بالدقائق	داخل المكتب
18 ٪	10.8	المتات
14 ٪	88.8	الاجتماعات المجدولة
10.8 ٪	64.8	الاجتماعات المفاجأة
7.4 ٪	44.4	المقاطعات
6.8 ٪	40.8	القراءة والكتابة
4.6 ٪	27.6	الاملاء علي الالة الكاتبة
5.7 ٪	34.2	التخطيط والتفكير

المجموع	408.6	٪68.1
		(6.8 ساعات)

بعيدا عن المكتب

المؤتمرات واجتماعات العمل	84.0	٪ 14.0
اجتماعات غداء	57.6	٪ 9.6
العمل في المنزل	49.8	٪ 8.3

	191.4	٪ 31.9
--	-------	--------

(3.2) ساعة

الوقت الكلي = عشر ساعات

كيف تقيس قضاءك لوقتك

جدول (8) توزيع الوقت الفعال للمديرين

المهمة	8-9 9-10 10-11 11-12 12-1 1-2 2-3 3-4 4-5
5 المجموع	
في المكتب	
الهاتف	
الاجتماعات المجدولة	
الاجتماعات غير المجدولة	
المحادثات	
القراءة والكتابة	
الاملاء	
التخطيط والتفكير	
خارج المكتب	
المؤتمرات والاجتماعات	
اجتماعات مع العملاء	
العمل في المنزل	

ويمكن عرض المثال التالي كدليل علي عملية تخطيط الوقت :

النشاط :

من الساعة 8 - 9 صباحا يوم غد سوف أعمل علي جدول الاجتماع.

النتيجة :

من الساعة 8 - 9 غدا سوف اكمل الجدول الاجتماع .

ففي مثل هذا العمل أنت تحاول التعامل مع نتائج أساسية وتنجز شيئا كثيرا من العمل .

تمرين عملي علي وضع النتائج الأساسية

انجاز المدف :

1 - حدد بشكل واضح واساسي ماهو المطلوب أنجازه :

2 - جزي الاهداف الكلية الي اجزاء صغيرة :

3 - ضع جدول للوقت :

4 - حفز ذاتك ، اعمل بأسلوب منظم وملتزم ، ووضم أهدافك بشكل دوري

نماذج عملية علي تخطيط الوقت

أ - تأليف كتاب :

- نظم الكتاب الي عدة فصول .
- ضم موعد لانجاز الفصل الاول .
- انجز الفصل الاول (وهذا الانجاز للفصل الاول والالتزام فيه في الموعد المحدد سوف يحفزك علي انجاز الفصل الثاني منه) .

ب - تخفيض الوزن

- قرر كم كيلوجرام تري ضرورة حفظها من جسمك .
- قرر كم من الوقت تحتاجه لخفض هذا الوزن .
- قرر كم من الوقت يمكن حفظه خلال الاسبوع وخلال اليوم .
- حافظ علي الجدول الذي وضعته لحفظ الوزن .
- أعمل تعديل وتكييف لتلك الايام التي لم تستطيع خلالها الالتزام بحفظ الوزن .

- أعمل بجد خلال اليوم التالي حتي تتمكن من المحافظة علي عملية حفظ الوزن .
بهذا الاسلوب يمكنك تحقيق الهدف .

ج - توفير مال كاف للتقاعد :

- قرر كم من سنة باقية حتي تحصل علي التقاعد .
- حدد كم من المال تحتاجه لكي تعيش معتمدا عليه علي ضوء متطلبات حياتك وشروطك الخاصة بأسلوب حياتك .
- خصص كمية من المال خلال سنوات العمل الباقية لكي تعرف كم من المال تحتاجه لتوفيره خلال السنوات العشر والخمس والسنة والشهر القادمة ، وهل

التوفير خلال الشهر القادم كاف كنموذج لتوفير المال المطلوب خلال السنوات القادمة . (مع ملاحظة أخذ الحيطة لسنوات التضخم والكساد المالي) .

وضع المدف

هدف الحياة :

الواجب انجازه في عشر سنوات :

الواجب انجازه خلال خمس سنوات :

الواجب انجازه في أربع سنوات :

الواجب انجازه في ثلاث سنوات

الواجب انجازه في سنتين :

الواجب انجازه في سنة واحدة :

الواجب انجازه في سنة شهر :

الواجب انجازه في الشهر القادم :

الواجب انجازه في الاسبوع القادم:

الواجب انجازه اليوم:

اختيار موضوعات الهدف :

التقاعد

العمل

اوقات الفراغ

الاجازات

الصحة

الصداقة

العائلة

الاهلية

**** تخمين :**

هم الاهداف من ناحية اساسية ، ونتائج قابلة للقياس ، لاتعمم ، ضعما بشكل عال حتي تشوق نفسك .

تحليل الوقت للمدير التنفيذي:

ضع قائمة بجميع المهام التي تؤديها في جميع ساعات الوقت الذي توديه حتى ذلك الوقت الذي لتؤدي فيه مهام جدول رقم (9) .

الوقت	المهمة	الأولوية
9 - 8		
10 - 9		
11 - 10		
12 - 11		
01 - 12		
02 - 01		
03 - 02		

04 - 03

05 - 04

06 05

مفاتيح الأولويات : 1 - هامة وحيوية

3 - روتينية

2 - عامة

4 - غير ضروري

*** أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت :**

فكر في استخدام هذه الأشياء للتحكم في إدارة الوقت :

مفكرة المكتب :

ان المفكرة يمكن استخدامها لجدولة الاجتماعات والمواعيد ، كما يمكن استخدامها بفعالية لتسجيل و ابرز مواعيد الانتهاء من انجاز المهام والمواعيد مسبقا ، وبذلك يمكن تجنب مشكلة ان نكون في اكثر من مكان او القيام بأكثر من عمل في وقت واحد . ويوضح الشكل رقم (7) نموذج مفكرة أو سجل للمهام والنشاطات اليومية اليومية .

وقد تطورت أساليب المفكرة اليومية ، منها الصغير والكبير ، كما ساهمت التقنية الجديدة في تطوير نماذج متعددة من المفكرات المتقدمة .

شكل رقم (7)

سجل النشاطات اليومية (المفكرة اليومية)

الوقت	النشاط	الجهة	اسم الممثل	راند
تلفون	أخرى	طبيعية		
7:30	الوصول إلى مكتب وتناول القهوة إدارة السجلات العامة	1 2 3 4 5		
8:00	تقرير يومي	1 2 3 4 5	1	
8:30	تقرير يومي	1 2 3 4 5	1	مطالعة صحف
9:00	اجتماع مع الرئيس	1 2 3 4 5		
9:30	ـ ـ ـ	1 2 3 4 5		
10:00	مراجعة تقرير	1 2 3 4 5	1	مطالعة (كبير)
10:30	الاجتماع مع السجلات	1 2 3 4 5	1	
11:00	ـ ـ ـ	1 2 3 4 5		
11:30	مناقشة أوراق	1 2 3 4 5	1	حريص (كبير)
12:00	صلاة	1 2 3 4 5		
12:30	مراجعة السجلات	1 2 3 4 5		
01:00	اجتماع مع الرئيس	1 2 3 4 5		

شكل (8)

ملخص سجل الوقت

الأنشطة / المهام	مجموع الوقت	نسبة الوقت	ملاحظات
تهيئة كيمياء المختبر	٩,٤	١٧	
دمج أسس الحاسب	٥,٥	١٠	
إعداد مكنس	٢,٦	٥	ركب زياد
توزيع نظم ومعدات	٢,٢	٦	

قوائم المهام المطلوب إنجازها :

هناك أسلوب فعال لإدارة الوقت، وهو أن تحمل دفتر ملاحظات يحتوي على قائمة النشاطات اليومية والأسبوعية التي يجب إتمامها . وكلما انتهت مهمة شغلتك من القائمة وازيقت مهمة جديدة .
أن هذا الأسلوب يعتبر قيما ومفيدا لتذكر كتابة المراسلات، وأجراً للاتصالات الماتنية والحصول على معلومات معينة، أو مقابلة شفوية .
أوراق الخطط:

أن هذه الأوراق تعمل كدليل إرشادي للأنشطة التي تم القيام بها أو التي ما زالت قيد الانجاز كما يمكن لهذه الأوراق أن تساعد المدير أو المشرف على التركيز على مقدار الوقت المطلوب الذي ينبغي تخصيصه لإنجاز مهمة معينة .

التأمل والتفكير:

يتجنب المدير أن يأخذ بين وقت وآخر بعض الوقت لنفسه ليفكر كيف تسير أمور العمل في إدارته أو قسمه ، ويراجع من خلالها كيفية استخدامه للوقت بعد تحليله وتقويمه .
أن تخصيص وقت للتفكير والتأمل يمكن أن يكون عملا مربعا لكل مدير أو مشرف .

9

**التفويض
 وإدارة الوقت**

دور التفويض في إدارة الوقت :

التفويض هو : تحويل مسئولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى آخر ويعتبر التفويض من أفضل أدوات إدارة الوقت التي تتوفر للإداري . انه مهم لجميع المستويات الإدارية في المنظمة . ويجب ان يتعلمه كل فرد في المنظمة ، لانه يساعد علي النجاح والفعالية الادارية.

ان التفويض يساعد المخوض ، كما انه مهم في تطوير مروضيه وهذا بدوره ينعكس علي كفاءة المنظمة وفعاليتها .

لكن لماذا يخاف بعض المديرين من التفويض ؟ :

يوضح راوسب في مقالته عن التفويض ان اسباب عزوف بعض المديرين عن التفويض الي الاسباب التالية :

1 - عدم الثقة بالمروضين :

ان الخوف من النتائج غير المرضية تؤدي بالمدير الي الحكم بأن رأي المروض ربما يكون خاطئا ، او بأنه لن يستطيع اتمام مهامه .

2 - عدم الثقة بالنفس :

ان المديرين الجدد يشعرون بعدم الاطمئنان في اعمالهم وفي علاقاتهم بمروضيهم وزملائهم .

3 - عدم الرغبة في المخاطرة :

لا يخلو التفويض في طبيعته من بعض المخاطرة ، لذلك يخشاه بعض المديرين .

4 - سوء تحديد الواجبات :

يجب ان يكون لدي المدير فهم واضح لمسؤولياته وسلطته .

5 - الخوف من المروضين كمناقضين :

ان ذلك يجعل المدير ينتقد المروضين نادرا زائدا ، مما يقلل من شأن انجازاتهم .

مقترحات للتفويض النفعي :

- 1- أتفق مع رئيسك علي تحديد عملك. غد كل المبادرات التي تستطيع القيام بها دون انتهاك لحقوق الآخرين . ان التهريف الدقيق لعملك يحدد مسئولياتك وتصرفاتك.
- 2- تأكد من ان مروضيك يهتمون ما تتوقعه منهم. بالطريقة البسيطة للتفويض هي ان تخبر مروضيك عن السلطة التي تحتفظ بها لنفسك .
- 3- اكتسب السياسات التي يمكن ان يستخدمها المرؤوسين كدليل لهم عند عدم قراراتهم.
- 4- كن متواضعا بحيث تعترف بأن شخصا ما يستطيع ان يقوم بالعمل بنفس الجودة التي تؤدي بها أنت العمل .
- 5- اجعل اكبر عدد من المرؤوسين مساهمين تجاهك مباشرة. فهذا يساعدك علي الاتصال ومنع القرارات. واتخاذ الاجراءات وممارسة الرقابة
- 6- اجعل المرؤوسين مسؤولين عن ايجاز وتحقيق النتائج بدلا من القيام بالانشاات .

الأشياء التي يجب والتي لا يجب تفويضها :

ثمة أشياء يجب تفويضها للآخرين وهناك أشياء يجب عدم تفويضها ويوضحها الشكل رقم (9)
شكل رقم (9)

الأشياء الواجب تفويضها الأشياء غير الواجب تفويضها

- | | |
|--|---|
| 1- المسائل التي تكرر نفسها | 1- المهامات التي لا يمكن تعريضها وتحميلها |
| 2- القرارات الروتينية . | 2- المعلومات ذات الأهمية الجوهريّة بالنسبة للعمل . |
| 3- المعلومات التي تتطلب وقتاً كبيراً لإعدادها . | 3- معلومات مستعجلة . |
| 4- جوانب العمل التي لا تتطلب مهارات عالية | 4- المسؤوليات المزعومة التي يمكن أن تشغل الرؤوس بأهميتها |
| 5- الجوانب العملية التي تتطلب مهارات قليلة (ولا يمكن للمتحمسين أو القادرين القيام بها) | 5- القرارات التي تتطلب حساسية في العلاقات والأفراد كثيرين |

الأشياء التي يمكن تفويضها هي : القراءة ، كتابة الخطابات ، المشاركة في الاجتماعات ، توثيق المتطلبات الروتينية .

الحاجة الي التفويض

الطول

الاسباب

الخوف من	1 - التدريب
عدم كفاءة	2 - قبول الخطاء
المروسين	3 - الإبدال

الخوف من	1 - تدريب الذات
كفاءة	2 - التفويض الكلي
المروسين	3 - إعطاء تقدير
	4 - صيانة التحدي

معني زيادة	1 - موازنة العمل في القسم
عمل المروسين	2 - تكييف الأولويات
	3 - توظيف عاملين

الخوف من	1 - شرم المصاحم بشكل جيد
فقدان الرقابة	2 - التحكم
	3 - تبني الثقة

نصائح :

1 - لا يمكن دائماً عمل الشيء بشكل جيد

2 - تقبل الأخطاء .

3 - تقبل أفكار الآخرين .

فوائد ومزايا التفويض

- يساعد علي زيادة الابداع في ادارة الوقت .
- يبرز تدريب وتطوير العاملين .
- يزيد من مستوي الانتاجية الكلية .
- يوفر الجدارة والكفاءة الاخرى .

تحليل المهام :

وصف المهمة :

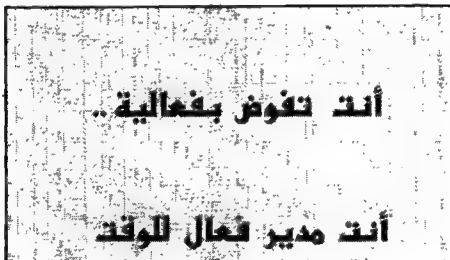
من من الآخرين يمكنه عمل هذا :

ماهي احسن طريقة لعمل هذا :

ماهو احسن مكان لعمل هذا :

اماذا نعمل هذا علي الاطلاق :

ملاحظات أخرى :



شكل رقم (10)
سجل عملية التقويم

الأشياء التي قد توضعا	الأشياء التي بإمكانها تقويمها	الأشياء التي لا يستطيع تقويمها	الأشياء التي لا يستطيع تقويمها
تقدير من المستندات مع التعليقات	تحديد البيانات توزيع المستندات تغير رئيسية وضع جدارك عمل	تقارير المستندات كبيرة وضع جدارك عمل توزيع المستندات مع جدارك عمل	وضع تقرير للمديرين المحاسبة مع الجدارك أدواتها

السكرتير وإدارة الوقت

الاستفادة المثلى من السكرتير

ان مدير المكتب أو السكرتير الفعال يخضع لفعالية القائد أو المدير أو المشرف . كما أنه يساهم في إدارة وقته بفعالية .
* أهمية تنظيم وقت السكرتير:

ان قدرة المدير أو السكرتير علي تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس علي فعالية الإدارة ، والمدير والإنتاجية .

ان تعرف السكرتير علي أهمية الوقت والقدرة علي إدارته يساعد المدير في إدارة وقته ونشاطاته . كما ان تدريب السكرتير علي إدارة الوقت وتنظيم نشاطاته العمل يعتبر عاملاً حيوياً في فعالية المنظمات في العصر الحاضر .
أهم واجبات فعالية السكرتير

- فحص المكالمات والزوار .
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات .
- تنظيم المواعيد والاجتماعات .
- اعداد مسودة المذكرات والخطابات .
- تفويض الاعمال الخفيفة .
- القراءة للمدير .
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات .
- مساعدة المدير علي تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد .
- التفكير بأحتياجات المستقبل .
- أخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب .
- فهم الامور من أول مرة .

أقوال في إدارة الوقت:

يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى .

١. ديل تيمب

توقف عن تضيق الوقت واحدا في إدارته واستثماره يمكن أن يكون ذلك أفضل استثمار تقوم به لنفسك وللمؤسسة .

وليام ر . ويكليين

الوقت مورد فريد لا يمكن إدارته بل استخدامه بحكمة .

الوقت الماضي ذهب الى غير رجعة ، ولا يعوض ويحدد بأنه أغلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه .

جنيتر ميترا

برايها كرايس

الوقت هو اندر الموارد فإذا لم تتم ادارته لن تتم ادارة اي شيء آخر .

بيتر دريكر

الوقت دائري حيث ان تبدا وتنتهي وتتوقف ، فعدم القدرة على الابتداء يسمى ترددا ، وعدم القدرة على تخيير الاحداث مع الوقت يسمى جمودا ، أو عدم مرونة كما ان عدم الرغبة في إيقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر اكراها .

تشارلز شيلنخ

الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية:

يقترح لاري مكدوجل هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت

1 - لا تضع أمامك ساعة :

يعتبر الاكثار الي النظر الي الساعة بسبب مشكلات متأصلة لدي المدير او المشرف . كما ان النظر الكثير الي الساعة قد يدلل علي عدم الرضاء او الملل من الوظيفة .

2 - لا تقتل الوقت :

ان الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء علي المنظمات .

3 - أكرم مدير مكتبك او سكرتيرك:

ان مدير المكتب او السكرتير الجيد تساوي قيمته الذهب . ويجب التمرن علي مهاراته وكيفية استغلالها .

4 - حاول ان لا تسرق شخص آخر :

لا تخلو منظمات العمل من بعض الاشخاص الذين ليس لهم عمل ، فيكون هؤلاء الاشخاص مضر ازعاج للآخرين فلا تكون واحد منهم .

5 - لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك :

يميل بعض الموظفين الي الكذب في طريقة استخدام الوقت . وكلما

ازتقم مستوي الانسان في وظيفته ، كلما زادت أهمية الوقت لديه .

6 - لا تأكل طعام الغداء وحدك:

ان قضاء وقت الغداء او الشاي او القهوة مع الآخرين يساهم في

اتاحة الفرصة للتعرف والاحتفال مع الآخرين وفهمهم بشكل أكثر . كذلك يكون فرصة لتعريفك علي الآخرين .

7 - خذ أجازتك :

مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كان التفاني والافلاس فلا بد من الاجادة . لانها تعطي الفرصة للتجديد وتنشط الدافعية للعمل من جديد .

8 - لا تؤجل أو تماطل :

لا تؤجل عمل اليوم الي الغد حكمة ذهبية ، غير انه كم من المديرين والمشرفين يلتزم بها .

9 - لا تخف من العمل :

ان الثقة بالنفس من اهم مقومات المدير او المشرف او الموظف ويمكن بقاء الثقة عن طريق الاعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل .

10 - لا تمنني وقت الآخرين ان تمنني وقت الآخرين دليل علي عدم القدرة علي ادارة الوقت .

*** اقتراحات لإدارة الوقت :**

- 1 - رتب مكان العمل
- 2 - وضح الاهداف .
- 3 - حدد الاولويات
- 4 - انتبه من أوراقك بأسرع وقت ممكن .
- 5 - أجمع المهام المتشابهة .
- 6 - قسم المهام الكبيرة الي مهام صغيرة .
- 7 - استخدم وقتك الممتل والمفضل بشكل فعال .
- 8 - تعرف علي ساعاتك المثمرة .
- 9 - قلل من المقاطعات وتسرب الوقت .
- 10 - تجنب محاولة الوصول الي الكمال .
- 11 - تعلم أن تقول لا .
- 12 - كافئ نفسك .

* كيف تحافظ علي وقتك :

يقترح الن لاكين 1973, Alen Lakein بعض المقترحات

والنوصيات الكيفية توفير وإدارة الوقت :

- 1- اعتبر وقتك جزءا لا يتجزأ من حياتك .
- 2- حاول الاستمتاع بأي شيء تعمله .
- 3- كن دائما متفاناً .
- 4- أبني حياتك علي النجاح والتفوق .
- 5- لا تضيق وقتك عندما تغفل في أي مهمة .
- 6- لا تضيق وقتك بالشعور بالندم إذا لم تفعل شيء .
- 7- هناك دائما متسع من الوقت للأشياء الهامة ، فإذا كانت هامة سوف توجد الوقت للقيام بها .
- 8- حاول إيجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول علي وقت أطول .
- 9- أستخدم مبكراً خلال أيام الأسبوع ، ولم مبكراً .
- 10- تناول طعام غداء خفيف حتي لا تشعر بالنوم بعد الظهر .
- 11- لا تقرأ الصحف والمجلات دائما بل أقرأها أحيانا وأحرص علي ما يدور في العالم من خلال موجز الأخبار .
- 12- أستخدم في قراءتك للكتب الأفكار الرئيسية .
- 13- تخلص من مشاهدات التلفزيون قدر الامكان . وركز علي مشاهدات الافلام والبرامج الممتعة .
- 14- أحرص علي أن يكون مقر عمالك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي اليه . واستخدم السيارة عندما تشعر بالتعب أو الكسل .

- 15 - اختبر الممارسات او العادات القديمة .
- 16 - تخلص دائما من وقت الانتظار " واذا كان لا بد من الانتظار فأعتبره " هدية للوقت " لكي ترتاح . خطط واعمل بعض الاشياء التي لم تعملها حتي الان .
- 17 - اجعل ساعتك متقدمة 3 دقائق علي الاقل حتي تكون دائما في وقت مبكر خلال اليومك
- 18 - احمل دائما اوراق حجم 3*5 (كروت) في جيبك حتي تتمكن من تسجيل الملاحظات والافكار .
- 19 - راجع قائمة اهداف حياتك مرة كل شهر .
- 20 - راجع قائمة اهداف حياتك يوميا وحدد النشاطات التي تمارسها كل يوم لزيادة الاهداف
- 21 - ضع علامة في مكتبك تذكرك بأهدافك .
- 22 - حدد بأهدافك طويلة المدي في عقلك حتي عندما تقوم بأداء مهام بسيطة .
- 23 - دائما خطط الشيء الاول في الصباح ، ثم ضع الاولويات لليوم .
- 24 - احتفظ بقائمة بالاشياء الاساسية المطلوب انجازها كل يوم ، نظمها علي شكل اولويات ، ثم اعمل قدر الامكان علي انجاز اجمعها بأسرع وقت ممكن .
- 25 - جدول وقتك قبل شهر بحيث انه في كل شهر تخصص تنوع وتوازن كوقت مفتوح للمهام والمشاريع الساخنة .
- 26 - اعط نفسك بهن وقت وآخر اجازة وكافي نفسك مكافأة خاصة عندما تنجز الاشياء الهامة
- 27 - أعمل أول الاشياء الاولوية .
- 28 - أعمل بذكاء وليس بصعوبة .

- 29- حاول ان تعمل فقط الاشياء ذات الهمية أ وليس ب ، ج .
- 30 - اجعل لديك ثقة في حكمك في الاولويات ، اسم لانجاز هذه الاولويات رغم الصعوبات
- 31- أسأل نفسك هل سوف يحدث شيء مزعج اذا لم اعمل هذا العنصر من الاولويات ؟ واذا كانت الاجابة لا فلا تفعلها .
- 32 - تخلص من النشاطات غير الانتاجية بأسرع وقت ممكن .
- 33 - اعط نفسك وقت كاف للتركيز علي الاولويات العالية .
- 34 - طور قدرتك للتركيز مع الوقت الطويل كأستخدام الشاي والقهوة .
- 35 - ركز علي عمل شيء واحد في نفس الوقت .
- 36 - ركز جهودك علي العناصر التي سوف تعطيك العائد طويل المدى .
- 37 - احرص علي الاستمرارية والكفاح والتحمل عندما تشعر انك سوف تفوز .
- 38 - درب نفسك علي عمل قائمة بالأولويات دون اجمال الاشياء الصعبة .
- 39 - اعمل الأفكار الكثيرة علي الورق .
- 40 - اعمل الاشياء الابداعية لوجدك في الصباح ، واستخدم ساعات بعد الظهر للاجتماعات اذا كانت ضرورية .
- 41 - اعمل مواعيد لنفسك وللآخرين .
- 42 - حاول وضع قائمة للنشاطات في كل نقاش .
- 43 - لا تحاول اضاءة وقت الآخرين (الا اذا كان ذلك له علاقة بانجازاتك وعمالك) .
- 44 - فوض كل شيء للآخرين .
- 45 - استخدم المتخصصين للمساعدة في بعض المشكلات الخاصة .
- 46 - اعتمد علي شخص ما للتعامل مع البريد الخاص بك والمكالمات الهاتفية والاعمال الروتينية الاخرى .

- 47 - احتفظ بالاوراق الهامة وتخلص من الاوراق غير المفيدة قدر الامكان .
- 48 - تعامل مع كل ورقة (مثل الخطابات والرسائل والدعوات ..) مرة واحدة يعني اتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود اليها .
- 49 - فوض مدير مكتبك او سكرتيرك للرد علي الخطابات والرسائل والدعوات
- 50 - حافظ علي طاولة مكتبك نظيفة ، واجعل الاشياء الهامة بالقرب منك في وسط المكتب .
- 51 - نظم اوراقك واجعل كل شيء في مكانه المناسب (حتي تتمكن العودة اليه بأسرع وقت ممكن . وحتى لا تضيع الوقت بحثا عنه) .
- 52 - حاول ان لا تفكر بعملك خلال عطلة الاسبوع .
- 53 - تعود الراحة .. والاسترخاء في عطلة الاسبوع .
- 54 - تحدث قليلا أثناء ساعات الموام .
- 55 - أسأل نفسك دائما : ماهي احسن طريقة لاداء وقتي . (ص 158-160)

المراجع والهوامش :

أ - المراجع والهوامش العربية :

- 1 - سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس 1982 .
- 2 - سيد الهواري ، ماذا يفعل المديرين ؛ مكتبة عين شمس .
- 3 - وليد دوانه ، إدارة الوقت ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة 1411\1991.

ب - المراجع والهوامش الأجنبية :

- 1 - Alen Lakein , How to Control of your Time and your Live, Random House Com., 1973 .
- 2 - A Dale Timpe , The Management of Time , Facts and Fil Publications, New yourk , 1987.
- 3 - Erik Calonijs , How Top Managers Manage Thier Time, Fourtune , June 4 , 1990 PP 250 - 262 .
- 4 - William Oncken, jr. and Donalds , Wiss , Management Time ,.: How got the Monkey? Harvard Business Review , Nov - Dec , 1974 , PP. 75 - 80
- 5 - Marc Frons , They Cannt Stop Time , But They Can Help You Manage it , Business Week , May 22 , 1989 PP. 178 - 179
- 6 - Merrill E. Douglass and Larry D. Baker , The Time Management Workbook , Published by Larry Baker Time Management Center, St. Louis, 1989 .
- 7 - Merrill E. Douglass , " Creative Use of Time " The Personnel Administrator (October 1975)
- 8- Larry D. Baker , and Merrill E. Douglass , Timewaster Tool Kit , Time Management Center, St Louis 1987 .
- 9 - J. Thomas Miller , 111, Time Manegement , 1981 , Leadership Seminars Ass.
- 10 - Peter Drucker , The Effective Executive , London : Heinemann, 1966
- 11 - Michael P. Kane , Time Management, AMA , a workshop presented to IPA , Riyadh , Saudi Arabia , 1991 .

نماذج لإدارة الوقت

تم الاعتماد في هذه النماذج على كتابي

The Time Management Workbook
& Timesaver Tool Kit

لـ **المؤلفين**:

MERRILL DOUGLAS & LARRY BAKER

نموذج ١

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة الفعالية	نسبة الوقت %	الوقت المثالي %	الوقت الفعلي %
المجموع	****	%100	%100	%100

نموذج 2

سجل النشاطات اليومية

الوقت	النشاط	الاجنية	أسماء المؤثرات
-------	--------	---------	----------------

تلفون الحري الطيرية

7:30		5 4 3 2 1	
8:00		5 4 3 2 1	
8:30		5 4 3 2 1	
9:00		5 4 3 2 1	
9:30		5 4 3 2 1	
10:00		5 4 3 2 1	
10:30		5 4 3 2 1	
11:00		5 4 3 2 1	
11:30		5 4 3 2 1	
12:00		5 4 3 2 1	
12:30		5 4 3 2 1	
01:00		5 4 3 2 1	

سجل مقاطعات الوقت

(مثل الزيارات و المكالمات التلفونية)

[illegible]

سجل ملخص للمشروع

رقم	الأولوية	وصف	تاريخ المراجعة	أخر موعد	الوقت المخطط

نموذج 6

الخط الزمني

الهدف: ما هي الخطوط التي تمزج بين الخطوط العريضة

الخطوط	الخطوط	الخطوط	الخطوط

نموذج 7

الاشياء التي تؤذيها اليوم

الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت
7:30				
8:00				
8:30				
9:00				
9:30				
10:00				
10:30				
11:00				
11:30				
12:00				
12:30				
1:00				
1:30				
2:00				
2:30				
3:00				
3:30				
4:00				
4:30				

نموذج 8

تخطيط لتفاعل مشيقات الوقت

الإدارة الجيدة للوقت تتطلب تزييق فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستخدم وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام اوقاتنا بشكل جيد أيضا . غالبا ما نساوم في اضاعه وقت بعضنا . احبانا من دون ان نشعر بذلك . استثمر بعض من وقتك لكي تحال علاقات وقتك مع الآخرين . ناقش النتائج مع اولئك المهتمين والمهنيين، وابدعوا جميعا عن حلول مبدئية تقدم الزعيم .

الوقت الذي ا أرى غالبا المؤوسسين، الزعماء الرئيس... إلخ	بكرتة اخبرهم وقتكم الشباب التي تقوم بها أو لا تقوم بها	بكرتة يهتمون وقتي الشباب التي تقوم بها أو لا تقومون بها	الطول الممتدة: الفتك والبراعات المباشرة

عزيزي قاريء هذا الكتاب :

أعتقد إن إدارة الوقت تعد لميلنا

أمل بعد قراتك له أن تحيد

القراءة وتوسع بقرأتك من قبل

الاصدقاء والزعماء الآخرين من ذوي

المهارة أو اجدائه لهم لتتميم

القائمة

بعد الكتاب

يطلب الكتاب من الموجد حسب العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي

ص ب 92368

الرياض 11653

المملكة العربية السعودية

مركز
للطباعة الإلكترونية
تلفون ٤٧٨٣٥٨٢ فاكس ٤٧٧٩٨٨٣



الكتاب / إدارة الوقت
المؤلف / ناصر محمد العديلي
السنة / ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م

يتناول هذا الكتاب موضوع :

الوقت وإدارته مثل أهمية الوقت / ماهية الوقت
الوقت كالمال / الأشياء الأولية والأشياء الهامة
التحكم في الوقت / مضاعفات الوقت تخطيط الوقت
الوصايا العشر لإدارة الوقت

يرجى في حالة الرغبة في الحصول على نسخة من الكتاب ملأ النموذج التالي وإرساله إلى المؤلف مرفق
به قيمة الكتاب حسب السعر المحدد

الاسم :
المؤسسة :
العنوان :



هاتف :
الفاكس :
عدد النسخ :
National Library and Archives of the Kingdom of Saudi Arabia
الهيئة العامة للكتاب

يرسل الطلب إلى العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي

ص.ب: ٩٢٣٦٨

الرياض: ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

من إصدارات المؤلف



عن
الكتاب

إنه الوقت



- المادة التي صنعت منها الحياة

- لا يمكن شراؤه

- لا يمكن تجميعه

- لا يمكن تخزينه

- لا يمكن استجاره

- لا يمكن إبطائه

- لا يمكن استبداله بغيره

- لكن يمكن إدارته

اقرأ هذا الكتاب

عن معد
الكتاب



ناصر محمد العديلي

- ماجستير علم النفس الإداري

جامعة ولاية كاليفورنيا

- مدير عام البرامج الخاصة

وأستاذ مادة السلوك التنظيمي بمعهد

الإدارة العامة

من خبراته العلمية

- مدير عام إدارة البحوث بمعهد

الإدارة العامة ١٤٠٢ - ١٤١٠ هـ

- مدير عام البرامج العليا بمعهد الإدارة

العامة ١٤١٠ - ١٤١٣ هـ

- شارك في العديد من الإستشارات

التي قدمها المعهد للأجهزة الحكومية

من أهم أعماله العلمية :

إدارة السلوك التنظيمي ١٤١٤ هـ

السلوك الإنساني والتنظيمي

(منظور كلي مقارن)

معهد الإدارة العامة ١٤١٥ هـ (بحث الطبع)

كتب للمؤلف تحت الإعداد :

القيادة والإبداع

صنع القرارات وحل المشكلات

إدارة ضغوط العمل